

2012-12-01

Estrategias administrativas y contables de economía solidaria para fortalecer las asociaciones urbanas de agricultores

Marcela Galindo Molina

Universidad de La Salle, Bogotá, mgalindo@lasalle.edu.co

Liliana Patricia Gutiérrez Castro

Universidad de La Salle, Bogotá, ligutierrez@lasalle.edu.co

Luviany Andrea Trujillo Nieto

BIC Colombia, luviany@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Galindo Molina, Marcela; Gutiérrez Castro, Liliana Patricia; and Trujillo Nieto, Luviany Andrea (2012) "Estrategias administrativas y contables de economía solidaria para fortalecer las asociaciones urbanas de agricultores," *Gestión y Sociedad*: No. 2 , Article 2.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Estrategias administrativas y contables de economía solidaria para fortalecer las asociaciones urbanas de agricultores*

Marcela Galindo Molina**
Liliana Patricia Gutiérrez Castro***
Luviany Andrea Trujillo Nieto****

Recibido: 8 de junio del 2012 – **Aprobado:** 20 de octubre del 2012

Resumen

Desde el 2004, cuando se implementó el programa de la administración distrital titulado: "Bogotá sin hambre", la agricultura urbana ha contado con reconocimiento y apoyo político y económico como actividad productiva. A raíz de este plan de desarrollo se pusieron en marcha diferentes proyectos de agricultura urbana en la mayoría de las localidades de Bogotá, ejecutados por entidades distritales y organizaciones no gubernamentales (ONG), los cuales despertaron el interés por desarrollar actividades productivas, consolidando grupos y asociaciones solidarias en torno a la agricultura urbana. Es el caso de la Cooperativa Multiactiva Sur Oriental (en adelante Coopsur), una asociación que a pesar de estar fortalecida en conocimientos técnicos de agricultura, no cuenta con un esquema administrativo que le permita realizar una adecuada gestión de los recursos para generar excedentes y beneficios en términos de desarrollo social para sus asociados. El análisis del caso y el trabajo práctico desarrollado con la

* Este artículo es resultado de una investigación realizada en la localidad de San Cristóbal sur, Bogotá, por tres estudiantes de la Maestría en Administración (MBA) de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. En el escrito se analiza el caso de la Cooperativa Multiactiva Sur Oriental (Coopsur).

** Administradora de Empresas, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia. Candidata a MBA en la Universidad de La Salle. Actualmente está vinculada como profesional al área de Almacén y suministro de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: mgalindo@lasalle.edu.co

*** Administradora de Empresas, Universidad Antonio Nariño, Bogotá. Candidata a MBA en la Universidad de La Salle. Actualmente está vinculada como profesional a la Oficina de personal de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: ligutierrez@lasalle.edu.co

**** Contadora pública, Universidad de La Salle. Candidata a MBA en la Universidad de La Salle. Actualmente se desempeña como jefe de cartera de BIC Colombia. Correo electrónico: luviany@hotmail.com

comunidad, busca, mediante una investigación acción participativa, fortalecer los procesos administrativos y contables de la cooperativa para el mejoramiento del negocio de la agricultura urbana.

Palabras clave

Cooperativa, gestión, estrategias, agricultura urbana, asociaciones, economía solidaria.

Administrative and Accounting Strategies of Solidarity Economy to Strengthen Urban Farmers Associations

Abstract

Since 2004, when the district administration program titled “Bogotá without hunger” was implemented, urban agriculture has received recognition and political and economic support as a productive activity. Due to this development plan, several projects on urban agriculture were launched in most localities of Bogotá, executed by district offices and nongovernmental organizations (NGOs), which aroused the interest in developing productive activities by consolidating groups and solidarity associations around urban agriculture. This is the case of the *Cooperativa Multiactiva Sur Oriental*, an association that despite being strengthened with expertise in agriculture, has no administrative scheme that allows it to carry out a proper management of resources to generate surpluses and benefits in terms of social development for its members. The case analysis and practical work undertaken with the community seeks, through a participatory action research, to strengthen administrative and accounting processes of this cooperative towards the improvement of the business of urban agriculture.

Keywords

Cooperative, management, strategies, urban agriculture, associations, solidarity economy.

Introducción

Esta investigación se realizó inicialmente por medio de la Alcaldía Local de San Cristóbal. El grupo investigador y los agricultores urbanos se propusieron generar conocimiento para dar respuesta a las necesidades sentidas de la comunidad, a partir de la modalidad investigación acción participativa (IAP).

El problema central manifestado por la cooperativa consiste en ausencia de direccionamiento estratégico, el cual es evidenciado en el hecho de que no cuentan con una estructura administrativa, contable ni comercial; carencia de manuales de cargos y funciones, de procesos internos para el manejo de los soportes y registros contables, de conocimientos de estatutos, principios de economía solidaria y mercadeo social, lo cual sumado, impide la gestión eficiente y toma de decisiones para el desarrollo de la organización.

Por lo tanto, la investigación pretende contribuir con la gestión del desarrollo participativo de Coopsur mediante el diseño y la implementación de un proceso administrativo y contable acorde con las características de la asociación, basado en el conocimiento de los procesos que realiza en su actividad comercial actual y analizando las implicaciones sociales que esta genera en sus asociados.

La gestión administrativa de la cooperativa debe estar alineada con los principios de la economía solidaria, descritos en la Ley 454 de 1998 en su artículo 2, como el espíritu de solidaridad, la participación económica de los asociados, la formación y la información para sus miembros, autonomía, autodeterminación y autogobierno, entre otros, enfocados en la generación de estrategias a favor del desarrollo económico y social de la comunidad. La aplicación de este criterio estará basada en el modelo de Desarrollo Empresarial Solidario, que propone el Depar-

tamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria (Dansocial) relacionado con el emprendimiento solidario entendido como “la búsqueda y puesta en marcha de ideas sostenibles y socialmente competentes con y para la comunidad, a través de la generación de capital social, que permite el desarrollo de los Derechos Humanos en todas sus generaciones” (Dansocial, 2007) y plan estratégico, constituyéndose en una herramienta para que la asociación se mantenga en el mercado de una manera eficaz y competitiva.

Este documento pretende contribuir al desarrollo social y económico de la comunidad objeto de estudio. Se parte de la idea de que el cooperativismo es una forma asociativa autogestionaria, la cual, basada en los principios de solidaridad y confianza, busca consolidar el proyecto de empresa y el desarrollo de una actividad económica. “El sistema solidario busca que el hombre y la comunidad estén por sobre las cosas, y el trabajo por sobre el capital” (Razetto, 2002, p. 142).

El artículo se ha organizado de la siguiente manera: en la primera sección se revisa el marco teórico sobre asociaciones de carácter cooperativo, seguido por los aspectos metodológicos, para finalizar con los resultados del trabajo práctico y las conclusiones.

Marco teórico

La globalización, aparte de tipificarse como un fenómeno económico, implica en sí una transformación universal de la sociedad, que se viene imponiendo en el mundo desde hace más de tres décadas y se materializa políticamente desde el consenso de Washington. En Colombia se abre paso constitucionalmente en el 1991 con la reforma a la Carta Política, en ella se declara la privatización del Estado y se plantea como principio la apertura económica.

Como en todo proceso, es necesario avanzar por etapas para consolidarse; inicialmente, el foco se centra en el intercambio comercial abierto de bienes y servicios, en segunda instancia, en las reformas políticas y por último en acciones concretas para el desarrollo social y comunitario, cuya normatividad aún se encuentra en construcción, por lo tanto, se llega a una conclusión lógica y es la de pensar en actividades territoriales y locales retardadas frente a las demandas de la globalización.

La ausencia de políticas de planeación coordinadas, sumada a la desarticulación de las políticas en materia social, local y comunitaria enmarcan el peor de los escenarios para hacer frente a este fenómeno económico, social y político mundial. Algunos autores creen que este fenómeno mundial es un escenario alentador para el tercer mundo, pues:

El proceso de globalización produce importantes cambios en la geografía de la producción, no solo manufacturera, sino en su acepción más amplia, incluyendo actividades como la agricultura y el turismo. La libre circulación del capital en nuevos espacios ampliados de comercio y los procesos de reconversión a los que se ven empujados los territorios, sumados a las innovaciones tecnológicas, generan nuevos mapas productivos, con sus inevitables balances de pérdidas y ganancias. Las nuevas actividades en nuevos espacios abren posibilidades ciertas de generar procesos de crecimiento local, los cuales pueden servir de base y entorno para procesos más complejos de desarrollo local endógeno. (Boisier, 2005, p. 61)

Además, concluye Boisier que los conceptos "global" y "local", en el actual proceso económico, demanda que tanto uno como otro se complementen en un engranaje apropiado para

el ejercicio de la economía mundial. En cuanto al papel que desempeñan los actores locales, Mora-Alfaro enfatiza la importancia del papel que desempeña y asegura que:

[...] su papel de intermediación entre la población y las entidades estatales o privadas con las cuales se relaciona cotidianamente la comunidad, les da la posibilidad de actuar como un sujeto sostenedor de las condiciones de pobreza, exclusión y desigualdad prevalecientes en las comunidades o como un motor de los procesos de creación de democracia local, de construcción de ciudadanía y de creación de las condiciones requeridas para impulsar el desarrollo humano sustentable en la comunidad. (2007, p. 222)

Por esta razón es relevante identificarlos y describir objetivamente qué papel juegan en el proceso de desarrollo comunitario y analizar hasta qué grado convierten las posibilidades en realidades traducidas en bienestar, equidad, sustentabilidad y cohesión social. En esa medida, será un actor social válido.

En consecuencia, un actor social válido será aquel que posea una visión integral del entorno y tenga la capacidad de detectar y aliarse con otros actores de cuyas uniones resulten ventajas competitivas para el desarrollo comunitario. Basado en este contexto se enfatiza en la importancia de los actores sociales que intervienen mediante la construcción de redes, incluso obviando barreras geográficas y culturales:

El compartir de una proximidad geográfica permanente o temporalmente facilita pero no garantiza que las empresas interactúen y cooperen unas con otras. [...] Las redes incluyen una mezcla de mercado y relaciones integradas que aseguran una proximidad relativa pero a su vez

una distancia entre empresas. En otras palabras, las "relaciones multicomplejas" es el soporte de los numerosos vínculos que una relación entre dos actores puede mostrar. Esto denota que la habilidad para construir relaciones fuertes o débiles entre empresas, organizaciones y gente es recurrente, a la par con la creación de vínculos, pero que pueden cambiar con el tiempo. (Ramírez-Pasillas, 2007, p. 25)

Es importante aclarar que autores como Ramírez-Pasillas (2007), Krause (2001) y Aguayo (2003) consideran que el territorio como espacio físico no está necesariamente ligado al concepto de comunidad, ya que esta prevalece incluso por encima de las barreras geográficas. Krause, por ejemplo, señala que lo distintivo de la noción de comunidad está dado por un sentido subjetivo. En efecto, según esta autora, los tres componentes de la comunidad son: el sentido de pertenencia, la interrelación de los participantes y una cultura común o red de significados compartidos.

Para Mora-Alfaro (2007) el territorio va ligado al concepto de comunidad. El proceso de desarrollo comunitario va atado con dinámicas sociales que favorecen la participación, la autogestión y el autogobierno. Dichas dinámicas encuentran en la economía solidaria la base para la creación de espacios de decisión, en los cuales se pueden sentar posturas políticas y definir actuaciones frente a las necesidades latentes de los actores sociales de las comunidades; partiendo de escenarios de exclusión y desigualdad hacia soluciones inclusivas y reales, proponiendo una administración equitativa de la riqueza con preferencia en el beneficio social.

La economía solidaria tiene una concepción dirigida y acorde con el desarrollo regional y local. Su filosofía proporciona una dimensión social que privilegia la autonomía y la independencia de los

agregados que en ella confluyen. "La economía solidaria es un creciente movimiento de base de personas y comunidades para la construcción de alternativas económicas al desarrollo económico neoliberal. Es esencial para su sobrevivencia inmediata y su empoderamiento político colectivo" (Reintjes, 2004, p. 4). De esta manera se busca fortalecer la autonomía y la independencia de los individuos dentro de un marco de solidaridad que permita construcciones colectivas capaces de resistir y de proponer acciones que privilegien el bienestar, la cohesión y la sustentabilidad ambiental.

Desde esta perspectiva es necesario fortalecer el desarrollo local empoderando a las regiones llevando a cabo un ejercicio de planificación de políticas en materia cultural, económica, política y social que en Colombia es inexistente, debido a que los gobiernos recientes pretenden copiar el modelo centralista de la época de la Independencia, el cual niega las diferencias evidentes entre regiones, con el fin de continuar con el orden impuesto desde hace ya más de quinientos años, el cual no obedece a la realidad y que entorpece cada vez más el desarrollo del país, haciéndolo completamente vulnerable a la demandas de la creciente integración económica y cultural.

De la misma manera, Marcos Arruda ve en la conformación de organizaciones solidarias la respuesta a la problemática de los países del tercer mundo:

Examinemos más atentamente la visión de una Economía Solidaria. Para algunos ella es apenas un medio para compensar el desempleo y la exclusión generados por la economía centrada en la ganancia. Para un número creciente de activistas, de pensadores y de políticos, sin embargo, ella es también la base para una nueva forma de organización de la vida económica,

de la escala local a la global: es la actividad económica organizada para servir a su objetivo mayor, que es el autodesarrollo personal y colectivo seguro y sustentable. Esto implica el compartir de la satisfacción de las necesidades y deseos y la cogestión de las casas en las que el pueblo habita en común —el hogar, el barrio, el municipio, el ecosistema, el país, el planeta.

La Economía Solidaria, en suma, es una forma ética, recíproca y cooperativa de consumir, producir, intercambiar, financiar, comunicar, educar, desarrollarse que promueve un nuevo modo de pensar y de vivir. (Arruda, 2004, pp. 72-73)

En consecuencia, Razeto observa que la solidaridad se halla presente en toda actividad y la propone como un principio universal para el funcionamiento de toda organización humana; afirma:

Se dice, y es cierto, que el mercado opera de manera tal que cada sujeto toma sus decisiones en función de su propia utilidad. Pero la existencia misma del mercado, ¿no pone acaso de manifiesto el hecho innegable de que nos necesitamos unos a otros, y que de hecho trabajamos unos para otros? ¿No quedan acaso excluidos del mercado aquellos productores que no están muy atentos a satisfacer en buena forma las necesidades reales de sus potenciales clientes? Esta presencia parcial de la solidaridad en la economía se explica por el hecho que las organizaciones y procesos económicos son el resultado de la acción real y compleja de los hombres que ponen en su actividad todo lo que hay en ellos, y la solidaridad es algo que, en alguna medida, está presente en todo ser humano. (Razeto, 2012)

Por otra parte, De Sousa plantea una reflexión encaminada a la participación real y al empoderamiento social:

A principios de siglo, lo que está en juego en términos políticos es la reinención del Estado y de la sociedad civil en tal forma que el fascismo societario se desvanezca como futuro factible. Esto se tendrá que lograr mediante la proliferación de esferas públicas locales/globales donde los Estados-naciones sean socios importantes, pero ya no los dispensadores exclusivos de legitimidad o hegemonía. (2012, p. 3)

Por su parte, Borray plantea la importancia de la economía solidaria para organizar de forma eficiente los ámbitos, empresarial, productivo y macro económico de una sociedad:

Cuando se presenta una necesidad y un perfeccionamiento de la economía, tanto a nivel empresarial, como de organización de los mercados y de las políticas públicas y los procesos de globalización, la economía solidaria se ofrece como realidad y proyecto capaz de contribuir al perfeccionamiento de la economía en el tiempo, con orientaciones, criterios, metodologías y modelos organizativos modernos y eficientes. (Borray, 2008, p. 17)

En este sentido, De Sousa profundiza las ventajas con que cuentan las diversas organizaciones que hacen parte de la economía solidaria, enfatizando en las cooperativas y asociaciones mutuales:

En América Latina, el interés renovado por el tema se expresó en las propuestas de reactivación de la llamada "economía solidaria", es decir, el sector de la economía al cual corresponden formas diversas de producción asociativa, entre las que destacan cooperativas y mutualidades. (2012, p. 49)

El cooperativismo es una de las formas asociativas más reconocida en el ámbito empresarial. El cooperativismo surgió en Inglaterra a comienzos del siglo XIX, como un resultado a las implicaciones

sociales y laborales que la revolución trajo consigo al cambiar masivamente los oficios de los campesinos y los pequeños productores, para vincularlos como trabajadores de fábricas industriales bajo condiciones inhumanas y de explotación.

El movimiento cooperativo se desarrolló como una alternativa al modelo económico neoliberal, basado en postulados de índole social:

Por un lado, la defensa de una economía de mercado con principios no capitalistas de cooperación y mutualidad y, por otro, la crítica al Estado centralizado y la preferencia por formas de organización política pluralistas y federalistas, que dieron un papel central a la sociedad civil. (Hirst, 1994)

En las prácticas económicas cooperativas se complementan un sistema de valores solidarios y democráticos, fundamentados en siete principios aceptados mundialmente (Birchall, 1997):

1. El vínculo abierto y voluntario.
2. El control democrático por parte de los miembros.
3. La participación económica de los miembros.
4. La autonomía y la independencia en relación con el Estado y otras organizaciones.
5. El compromiso con la educación de los miembros de la cooperativa.
6. La cooperación entre cooperativas por medio de organizaciones locales, nacionales y mundiales.
7. La contribución para el desarrollo de la comunidad donde se localiza.

Estos principios les permitieron a las cooperativas consolidarse como un movimiento internacional válido para el desarrollo económico y social de sus miembros. Si bien es cierto que en el entorno económico actual prevalecen las formas capitalistas de producción y consumo, y el

pensamiento neoliberal se encuentra arraigado en los sistemas económicos mundiales no es totalmente aceptable que sea la única alternativa viable. En este sentido, el cooperativismo surge como una opción de organización en la que el ser humano prima sobre lo económico y su interrelación con los otros se constituye en una fuente de generación de desarrollo; combatiendo las tres características negativas de las economías capitalistas identificadas por los críticos:

En primer lugar, que produce sistemáticamente desigualdades de recursos y de poder. [...] La separación entre capital y trabajo y la privatización de los bienes públicos actúan como motores que producen rendimientos desiguales y relaciones sociales marcadas por la subordinación del trabajo al capital [...]. En segundo lugar, las relaciones de competencia que exige el mercado capitalista producen formas de sociabilidad empobrecidas, basadas en el beneficio personal y no en la solidaridad. En tercer lugar, la explotación creciente de los recursos naturales en todo el mundo pone en peligro las condiciones físicas de vida en la Tierra. Como hicieron visible las teorías y movimientos ecologistas, el grado y el tipo de producción y consumo exigidos por el capitalismo no son sustentables. (Daly, 1996, p. 203)

Otro aspecto por destacar del cooperativismo está directamente relacionado con la adecuada explotación y uso de los recursos naturales, desarrollando actividades económicas en las que predominan los principios de igualdad, solidaridad y respeto a la naturaleza; contrario al capitalismo que para sus fines utiliza los recursos indiscriminadamente sin tener en cuenta su carácter finito. De igual forma, el modelo cooperativo fomenta alternativas de desarrollo a toda escala, lo que permite la inclusión de población vulnerable a un sistema productivo y participativo que satisface

sus necesidades sociales y económicas, contribuyendo al desarrollo comunitario y la generación de capital social.

Es importante trascender de lo individual a lo colectivo, para generar un modelo económico alternativo que realmente contribuya a disminuir las brechas sociales y económicas causadas por el capitalismo, “aunque sepamos cómo hacer que funcione una economía basada en el interés individual (es decir, en el mercado), si no aprendemos cómo hacerlo con una economía fundada en la generosidad” (Cohen, 1994, p. 112). Las iniciativas no representan nuevas formas de producción que sustituyan la forma capitalista.

El interés colectivo que fundamenta el modelo cooperativo se caracteriza por desarrollar gestión participativa, autogestionaria, equitativa y democrática, lo que lo convierte en un actor social determinante para el logro de la cohesión social e integración comunitaria. Las organizaciones cooperativas estimulan el crecimiento tanto económico como social, empoderando a sus miembros y encaminándolos hacia la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida, para así lograr el desarrollo de la comunidad a la que pertenece para la generación de estrategias que logran superar problemáticas manifestadas en la exclusión social, el limitado acceso a recursos materiales, mercados de bienes y servicios y la vulnerabilidad de derechos civiles, políticos y sociales.

En este sentido, las entidades cooperativas deben centrar su actuar en procesos de participación y autogestión, ejes fundamentales del desarrollo comunitario, fomentando el interés hacia una visión solidaria de emprendimiento entendida como “la búsqueda y puesta en marcha de ideas sostenibles y socialmente competentes con y para la comunidad, a través de la generación de capital social, que permite el desarrollo de los Derechos

Humanos en todas sus generaciones” (Dansocial, 2007, p. 36), lo que estimula procesos de innovación, información y conocimiento, en un marco participativo en el que se vinculen otros actores sociales y políticos directamente relacionados con la gobernabilidad; esto, a su vez, garantiza las posibilidades de una administración institucional y legal que lleve a fortalecer la libertad de los ciudadanos y la desaparición de los mecanismos que producen situaciones de exclusión social y asegure la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

La conformación de redes resulta fundamental para el éxito de las organizaciones cooperativas para garantizar la sostenibilidad en un entorno altamente competitivo: “los factores esenciales para sobrevivir frente a la competencia de las empresas capitalistas son una combinación de descentralización y colaboración entre cooperativas asociadas en red y la fidelidad al principio de participación democrática dentro de la cooperativa” (De Sousa, 2012, p. 27).

De igual forma, las redes aportan a la generación de capital social, la cual, de acuerdo con Fukuyama, “son las normas o valores compartidos que promueven la cooperación social” (Fukuyama, 2003, p. 43). Si se integran las dimensiones individuales y colectivas de las comunidades y si se genera capacidades para concebir metas y objetivos comunes, se fortalecen las formas de cooperación que desembocan en procesos de toma de decisiones que maximizan las ganancias y benefician recíprocamente a los individuos, familias, vecinos y organizaciones en general de la comunidad. De acuerdo con lo anterior, se prioriza el sentido comunitario sobre el individual, tal como aparece en la definición de capital social de Flores y Rello (2001, p. 161):

[...] como la capacidad de actuar como un colectivo en busca de metas y beneficios

definidos en común. Lo esencial de este tipo de capital social es la capacidad colectiva de tomar decisiones y actuar conjuntamente para perseguir objetivos de beneficio común, derivada de componentes de la estructura social tan diversos como la confianza, las redes, las asociaciones y las instituciones. No obstante, el capital social no son sus beneficios, ni tampoco aquellas partes de la sociedad que lo hacen posible, sino la capacidad adicional que tienen los que pueden realizar acciones en común, respecto de los que solo actúan individualmente, es decir, la capacidad de acción colectiva.

La solidificación de las relaciones y las redes entre los miembros de la comunidad se sustentan en los valores de confianza, reciprocidad y cooperación, lo que contribuye a la construcción de tejido social local, mediante la generación espacios de negociación, intercambio y mecanismos para solución de conflictos.

Sin embargo, este no garantiza la permanencia en el tiempo y el éxito de las organizaciones cooperativas que conforman las redes comunitarias; es indispensable que cada una de ellas se encuentre consolidada en sus procesos internos para de esta forma poder generar una interrelación positiva con las demás entidades que conforman la red.

Es imprescindible fijar objetivos estratégicos de carácter social y económico, mediante un proceso democrático y participativo; a estos objetivos se les debe realizar un seguimiento por medio de mecanismos de monitoreo y control para garantizar su cumplimiento y el uso eficiente de los recursos, lo que finalmente desemboca en beneficios para todos los miembros de la organización y de la comunidad a la que pertenecen.

El proceso de planeación estratégica es entendido como el "proceso mediante el cual la organización

define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas" (Serna, 2003, p. 29). Asimismo, contribuye eficazmente a dar respuesta a los cambios del entorno, ya que permite establecer una postura clara que define cómo actúa de la organización hacia el cumplimiento de las metas futuras.

La planeación estratégica se constituye en un insumo vital para la toma de decisiones de forma sistemática, es un proceso de "organizar la información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre" (David, 1994, p. 56).

De acuerdo con Medina, el proceso de planeación estratégica para entidades del sector cooperativo "debe contribuir a que los Objetivos planteados por la organización se cumplan y prepara a esta internamente para que haga lo que tiene que hacer, según la necesidades, características y requisitos del medio donde se desenvuelve y actúa (entorno...)" (Medina, 2004, p. 78), porque "si para las empresas tradicionales la planeación es una urgencia, con mayor razón, la empresa cooperativa necesita de procesos de planeación participativa y estratégica que le asegure su permanencia y éxito en el futuro" (Medina, 2003, p. 79).

El carácter democrático de las cooperativas se extiende desde el ámbito social hasta el ámbito económico, lo que implica el desarrollo de una gestión empresarial incluyente con sus miembros y acorde con los deberes y las obligaciones establecidas en las normas, leyes y decretos vigentes en el país.

Por esto, aunque las cooperativas se rijan por los principios cooperativos universales, su accionar

como empresa, la hace partícipe activa en la economía de mercado, en búsqueda permanente de recursos económicos para la generación de bienestar de sus asociados y de la comunidad, en general. El desarrollo de estas cooperativas está fundamentado en valores, como democracia, participación, responsabilidad social y transparencia; que apoyado en la gestión empresarial buscan ser rentables y sustentables en el tiempo.

Es ahí donde la interacción entre la economía social y la gestión empresarial resalta la importancia y la utilidad desde el punto de vista estratégico de la contabilidad, puesto que la reconoce como una herramienta que suministra información fundamental a la hora de tomar decisiones y de establecer controles a quienes estén dispuestos a emplearla eficientemente. La contabilidad se entiende como:

La disciplina técnica que a partir del procesamiento de datos sobre la composición y evolución del patrimonio de un ente, los bienes de propiedad de terceros en su poder y ciertas contingencias produce información para la toma de decisiones de administradores y terceros interesados y para la vigilancia sobre los recursos y obligaciones de dicho ente. (Enrique, 2004, p. 124)

Por esa razón, la contabilidad es un componente ineludible en las actuaciones tanto económicas como sociales de una cooperativa, ya que administrativamente las vinculaciones de personas, los aportes de estas, las entradas y las salidas de dinero por los diferentes conceptos y las obligaciones tributarias y comerciales que por ley deben cumplir se convierten en una red de procesos que generan sistemas de información contable, no solo a sus administradores, sino también a terceros. Y es ahí donde se puede interpretar que para cumplir en su totalidad con

los siete principios cooperativos, las relaciones económicas y sociales de sus asociados y, por ende, de la comunidad en la que actúan se deben desarrollar bajo el cumplimiento del marco legal que le es propio.

En Colombia, las organizaciones del sector de la economía solidaria están sujetas a una normatividad especial en aspectos de constitución, funcionamiento, contables y tributarios, que la ley ya ha contemplado. El ordenamiento jurídico vigente está compuesto por la Ley 79 de 1998, Circular Básica Jurídica, Circular Básica Contable y Financiera, la Ley 454 de 1998, Resolución 1515 del 2001 y el Decreto 2649 de 1993. Normas y leyes que contribuyen a la generación de mecanismos de medición para la correcta gestión de los recursos económicos, propia de la actividad cooperativa y como control para la entidades de supervisión y vigilancia; de esta manera se aporta al desarrollo económico y social de la entidad cooperativa y de la comunidad en general.

La Ley 79 de 1988, en su artículo 4 establece que:

Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

A continuación se destacan las características particulares para las cooperativas, que establece dicha ley en su artículo 5:

- El ingreso de los asociados como su retiro es voluntario.
- El número de asociados es variable e ilimitado.
- Funcionan de acuerdo con el principio de la participación democrática.

- Realizan actividades de educación cooperativa.
- Garantizan la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados.
- Su patrimonio es variable e ilimitado.
- En caso de liquidación, las reservas sociales son irrepartibles.
- Tienen una duración indefinida en los estatutos.
- Promueven la integración con otras organizaciones.
- En el artículo 13 se establecen los requisitos para la constitución y obtención la personería jurídica.
- El artículo 21 establece quienes pueden ser asociados de las cooperativas.
- En el artículo 27 se establece la asamblea general como el órgano máximo de administración de las cooperativas y en el artículo 35 al consejo de administración como el órgano permanente de administración.

En cuanto a la contabilidad, el Código de Comercio, en su artículo 19, establece los deberes de los comerciantes de llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales y en su artículo 28, la obligatoriedad de realizar la inscripción en el registro mercantil de los libros de contabilidad, el cual, de acuerdo con la circular básica contable y financiera, en su capítulo XIII, los libros oficiales obligatorios que deben estar debidamente custodiados y diligenciados por cada organización solidaria según la normatividad vigente son los siguientes:

- Libros de obligatorio registro:
 - Libro diario.
 - Libros mayor y de balances.
 - Libro de actas de asambleas.
 - Libros de actas de consejo de administración o junta directiva.
 - Libro de actas de junta de vigilancia o comité de control social.
 - Libro de registro social.

- Libro de registro no obligatorio:
 - Libro de inventarios y balances.
 - Libros auxiliares.

Con la Ley 454 de 1998 se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria y se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de Economía Solidaria —el cual, a su vez, se transformó en la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (Decreto 4122 de 2011)—, se crea la Superintendencia de Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito y se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa.

El artículo 36 de dicha ley, en su numeral 3, establece como una de las funciones de la Superintendencia de Economía Solidaria, fijar las reglas de contabilidad a que deben sujetarse las entidades bajo supervisión, acorde con esta función, expide la Circular Básica Contable y Financiera y Plan Único de Cuentas para entidades cooperativas (Resolución 1515 del 2001). Las normas o principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia son reglamentados con el Decreto 2649 de 1993.

Aspectos metodológicos

El enfoque que guía el presente artículo se establece bajo las posturas teóricas de la IAP, definida como la investigación participativa por excelencia. Se caracteriza “como una investigación principalmente cualitativa en la que se pueden contemplar los elementos cuantitativos, pero siempre dentro del contexto de una problemática cualitativa” (Fals, 1981, p. 35). La anterior caracterización proporciona los elementos conceptuales necesarios para clasificar este proyecto como una investigación de tipo cualitativo, en el que

se involucra a los sujetos como investigadores y actores en la solución. La investigación se realizó adaptando el diseño metodológico referenciado por Haider López (2002) y desarrollado en las siguientes fases: análisis operativo, intervención de la realidad y resultados y conclusiones.

Análisis operativo

Para llevar a cabo esta fase se desarrollaron las siguientes actividades:

Descripción general de la zona y comunidad

San Cristóbal, la localidad cuarta de Bogotá, alberga aproximadamente 488.407 habitantes. Ubicada en el centro oriente de la capital, cuenta con 4.816.32 hectáreas de extensión. En la actualidad cuenta con cerca de 172 barrios y según el Acuerdo 06 de 1990, el terreno comprendido entre los ríos San Francisco y San Cristóbal se considera un área suburbana de preservación y reserva forestal e institucional. Según estadísticas de la Oficina de Planeación Distrital, reportadas en el 2003, San Cristóbal concentra el 8,2% de la población en edad escolar (PEE) de Bogotá, es de-

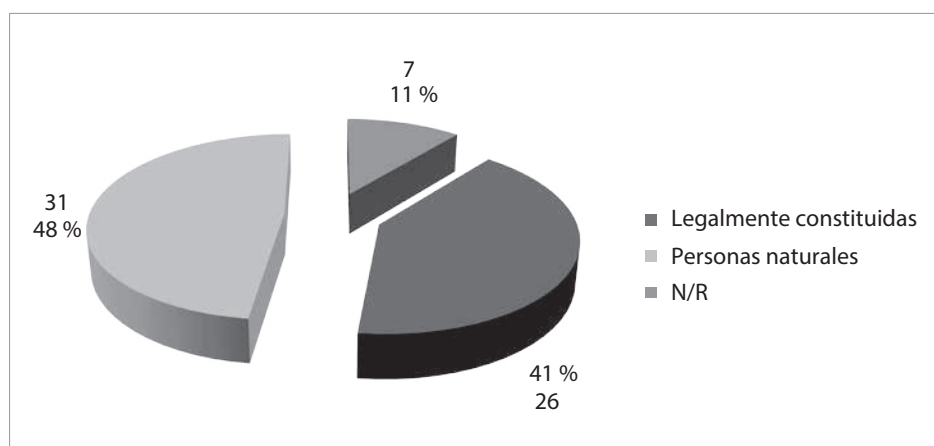
cir, 128.245 niños y jóvenes del total de 1.572.925 censados en el Distrito (San Cristóbal, Localidad de los cerros orientales, s. f.).

Población

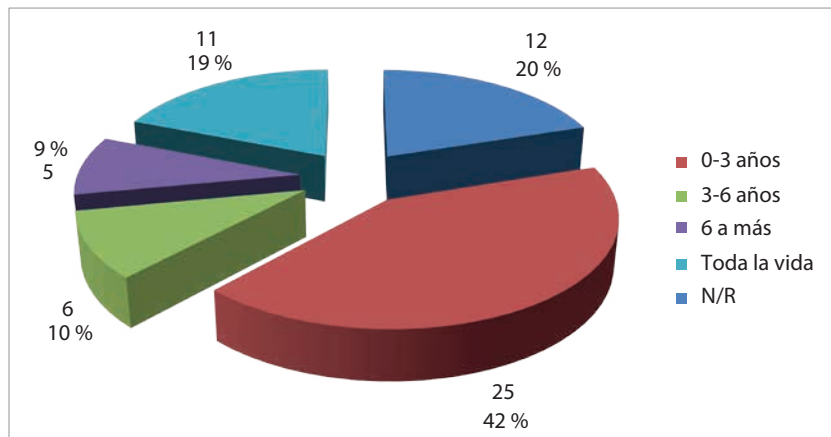
Según un estudio llevado a cabo por Secretaria de Integración Social de San Cristóbal en el 2009 se identificaron 64 iniciativas de agricultura urbana provenientes tanto de organizaciones como de personas y de la comunidad adscrita a esta localidad (figura 1). Para llevar a cabo el análisis se dividió a la localidad en cinco territorios: cerros nororientales, cerros surorientales, entre nubes, 20 de julio y Chiguaza; el cual arrojó los siguientes resultados (figuras 2 y 3):

El trabajo de las organizaciones y trabajos individuales alrededor de la agricultura urbana, están direccionados en la producción de alimentos orgánicos, en el aprovechamiento de espacios baldíos, en la concientización frente al uso que se le da al ambiente y en el autoconsumo, todo lo anterior con miras a mejorar la calidad de vida y fortalecer los vínculos comunitarios. (Mesa Local de Agricultura de San Cristóbal, 2009, p. 12)

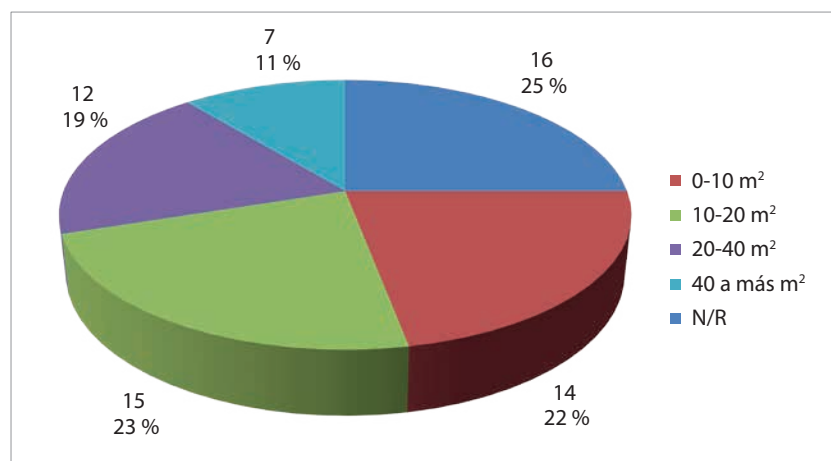
Figura 1. Forma en que operan las iniciativas de agricultura urbana en la localidad de San Cristóbal



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Tiempo que llevan cultivando

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Área de cultivo en metros cuadrados

Fuente: elaboración propia.

En abril del 2011, la Alcaldía privilegió 47 iniciativas de la población anteriormente mencionada, lo cual significó otorgamiento de recursos para 47 cultivadores urbanos de la localidad de San Cristóbal; dentro de dicho grupo resultó beneficiada Coopsur.

Una vez asignados los recursos, los socios fundadores de Coopsur demostraron su interés por mejorar su organización administrativa, con el fin

de diseñar conjuntamente estrategias administrativas, contables y de economía solidaria con el objetivo principal de fortalecer la gestión de la asociación.

Descripción de la organización Cooperativa Multiactiva Suroriental

La Cooperativa Multiactiva Suroriental (Coopsur) nació en el 2009 con el objeto de asociar

agricultores urbanos de la localidad IV de San Cristóbal, para organizar su actividad y generar beneficios para sus asociados y la comunidad. Sin embargo, a pesar de que la cooperativa fue constituida hace más de tres años, no se han realizado tareas administrativas y contables.

Coopsur cuenta con veintitrés asociados, los cuales, en su mayoría, son adultos mayores residentes de la localidad de San Cristóbal, de origen campesino y con conocimientos empíricos sobre agricultura urbana, el nivel educativo con el que cuentan es en su mayoría de educación básica secundaria y tres de sus asociados cuentan con educación superior. La agricultura urbana se ha constituido en una alternativa productiva que desarrollan generalmente con su grupo familiar, con el propósito de abastecerse de alimentos saludables para su autoconsumo y comercialización de los excedentes de la producción.

A partir de la interacción con la comunidad se realizó un proceso participativo para realizar un diagnóstico DOFA de la cooperativa y a partir de este se definió la misión y visión.

Misión de Coopsur:

Nuestra misión es atender las necesidades de consumo de los asociados y sus familias mediante la intermediación o comercialización directa de productos orgánicos y otros productos y servicios. Con una continua capacitación de los asociados en valores y principios de economía solidaria, participamos activamente en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, la disminución de la pobreza, el fortalecimiento de redes de solidaridad y la gestión de Coopsur.

Visión de Coopsur:

La Cooperativa Multiactiva Sur Oriental será reconocida como una asociación que se distingue por:

Fomentar la creación de mipymes para sus propios asociados, colaborándoles con el montaje de sus propias unidades productivas. Igualmente la producción y comercialización de agricultura urbana, artesanías, refrigerios, confecciones y otras actividades conexas y complementarias a las anteriores.

Prestar a los asociados servicios económicos en diferentes modalidades, de acuerdo a las reglamentaciones especiales que con carácter general expida el Consejo de Administración.

Propiciar actividades y coordinar programas para el bienestar de los asociados y sus familias en los campos de educación, recreación, salud, seguridad social, vivienda, con carácter autogestionario o mediante los convenios con terceros, personas jurídicas o naturales, especializadas en la prestación de estos servicios.

Investigar, evaluar y desarrollar de manera individual o en asocio con otras organizaciones, alternativas o proyectos de inversión.

Diagnóstico DOFA: en abril del 2011 se analizó la realidad de la cooperativa en reuniones y encuentros participativos con sus miembros, para definir el Diagnóstico DOFA. Por medio de este ejercicio se encontró que a pesar de estar legalmente constituida no se evidencia el cumplimiento de los fines de las organizaciones de la economía solidaria. Tal como lo manifiestan los asociados de Coopsur, la carencia de conocimientos administrativos y contables limita la capacidad de organizar su actividad productiva y la toma de decisiones enfocadas al logro del desarrollo económico y social, específicamente en temas manifestados al realizar el análisis DOFA de la cooperativa de manera participativa con sus siete asociados, descrito en la tabla 1.

Tabla 1. Matriz de impacto DOFA ponderado

Fortalezas	Impacto	Oportunidades	Impacto
La cooperativa cuenta con personería jurídica y está organizada en su funcionamiento.	10	Incremento de las preferencias de los consumidores por los productos orgánicos.	10
La cooperativa cuenta con gran potencial agrícola (hortalizas y aromáticas), mediante sus asociados y el desarrollo y conocimiento generado en la zona.	10	Apoyo de la alcaldía local de San Cristóbal.	9
Compite en el mercado con productos de calidad a precios asequibles por la comunidad de San Cristóbal.	10	La gran extensión rural de la localidad.	9
Interés por reestructurar y organizar administrativamente la cooperativa.	10	Posibilidad de obtener recursos por medio de créditos y beneficios otorgados por entidades gubernamentales y no gubernamentales.	9
Sus socios están capacitados sobre todo el tema de agricultura urbana, siembra, cosecha, recolección de los alimentos, manipulación y demás temas relacionados, apoyados en sus varios años de experiencia y capacitaciones recibidos no solo por el Jardín Botánico, si no por el apoyo del Hospital de San Cristóbal y la alcaldía.	9	Programa de integración y redes sociales (marco legal).	8
Interés de los asociados por capacitarse.	9	Consciencia ambiental de los ciudadanos.	8
Mediante la gestión de la cooperativa se está fomentando el consumo de una alimentación sana natural al igual que el interés de la comunidad para aprender y practicar estas actividades.	8	Apoyo de entidades como el Sena, Jardín Botánico y Hospital San Cristóbal en capacitaciones.	7
La entidad cuenta con organismo de vigilancia y control comprometida con el desarrollo de estas.	6	Reconocimiento de los agricultores urbanos en lo local y distrital.	7
Debilidades	Impacto	Amenazas	Impacto
Problemas administrativos	10	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.	9
Desactualización de los estatutos frente al marco jurídico de la economía solidaria.		Altos costos de producción de los productos orgánicos.	9
Falta de organización administrativa.		Fuerte competencia representada en minimercados, tiendas de barrio, vendedores ambulantes.	8
Falta de coordinación entre la gerencia y el consejo de administración.		Desconocimiento del producto orgánico en el nicho de mercado.	8
Desconocimiento de funciones.		Bajo nivel de innovación.	7
Escasez de recursos y herramientas para llevar a cabo tareas contables.		Requisitos para obtener sello de agricultura orgánica.	6
Falta de capacitación a los asociados que se ocupan en las áreas administrativas, en especial las áreas contable y de mercadeo.		Bajo nivel tecnológico.	6
Ineficiencia en el aprovechamiento de la infraestructura.		Competencia producción a gran escala de productos orgánicos.	5

Continúa

Debilidades	Impacto	Amenazas	Impacto
Deficiencias en atención a los asociados.			
Falta de alianzas con otras entidades.			
Problemas sociales	10		
Falta de liderazgo.			
Distorsión en la comunicación.			
Falta educación a los asociados.			
Falta de organización, unión, compromiso, participación, motivación y sentido de pertenencia.			
Falta de conocimientos de economía solidaria.			
Falta de trabajo en equipo.			
Problemas de producción	9		
Bajo nivel de diversificación			
Poca disponibilidad de productos			
Falta de registro Invima.			
Falta de organización en la producción, bajo nivel de producción.			
Problemas económicos y financieros	9		
Escasa planeación.			
Dificultad en el manejo de recursos externos.			
Bajos excedentes.			
Baja capitalización social.			
Falta de liquidez.			
Escasez de activos fijos.			
Pocos recursos económicos, infraestructura, materiales, insumos.			

Fuente: elaboración propia.

Estrategias de implementación: como resultado del diagnóstico DOFA se procedió a identificar los factores tanto internos como externos que afectan la actividad de Coopsur y a diseñar estrategias, mediante un proceso participativo, que permita desarrollar la actividad de Coopsur de manera eficaz (tabla 2).

Intervención de la realidad

Acceso al campo

La primera instancia, representada por la Alcaldía Local de San Cristóbal, le permitió al grupo de

investigación acceder a la comunidad de Agricultores Urbanos, la cual es una asociación que se conformó en el 2004 con el nombre de Mesa Local de Agricultura Urbana y que se podría denominar como una segunda instancia. Mediante la Mesa Local de Agricultura Urbana se contactó a Coopsur, ya que sus asociados fueron elegidos por la misma mesa como interlocutores válidos para el manejo de los recursos temporales otorgados por la alcaldía.

Fue así como Coopsur (Cooperativa Multiactiva Sur Oriental) representa una tercera instancia de acceso a la comunidad y en la cual se centra

Tabla 2. Estrategias de implementación

Eje	Objetivo	Estrategia	Actividades
Gestión administrativa	Lograr que los socios gestionen el desarrollo organizacional y participativo de la cooperativa.	Mejoramiento del clima organizacional.	Dinámicas de grupo para la cohesión, juegos de conocimiento, cooperación y resolución de conflictos.
		Mejoramiento de los procesos internos.	Ajuste y aprobación de los estatutos. Especificación de funciones y cargos. Cumplimiento de las normas contables y legales. Políticas de manejo de los recursos económicos. Construcción de reglamentos.
		Desarrollo de competencias técnicas y gerenciales.	Capacitación continua en temas solidarios, administrativos y contables-
		Incorporación de la tecnología para los procesos.	Sistematizar los procesos administrativos y contables.
Generación de excedentes	Lograr que los asociados de Coopsur generen y manejen eficientemente los recursos.	Identificar nichos de mercado complementarios.	Estudios de posibilidades de negocio con restaurantes de la localidad.
		Incremento de áreas aptas para cultivos urbanos.	Incrementar el número de asociados. Vinculación de jóvenes estudiantes al proceso de la agricultura.
		Aumento de ingresos clientes actuales y clientes nuevos.	Ampliar el portafolio de productos a precios asequibles.
		Mejora en los procesos de producción.	Formulación de presupuestos de producción y de ventas. Cumplimiento de los estándares de producción de acuerdo con los parámetros del Jardín Botánico y el hospital San Cristóbal.
		Reducción de costos.	Genera y fortalecer alianzas para las compras de insumos. Reducción de mermas o pérdidas de producción.

Fuente: elaboración propia.

toda esta investigación, que además de lograr los objetivos tanto generales como específicos, pretende servir como referente para el estudio de casos similares.

Talleres educativos con la comunidad

“Una cualidad del investigador participativo es precisamente la de aportar soluciones durante el proceso de investigación. Esta intervención se verá reflejada en los talleres educativos que

el grupo de investigación adelantará con la comunidad” (López, 2002).

Se adelantaron capacitaciones grupales e individuales en economía solidaria, planeación participativa, emprendimiento, trabajo en equipo, contabilidad básica y temas legales y jurídicos, con el fin de compartir conocimiento y orientar a los asociados a Coopsur en el desarrollo de su gestión. En relación con las actividades descritas se ha adelantado un trabajo participativo con Coopsur, el cual se describe a continuación:

Ajuste y aprobación de los estatutos. A la luz de la normatividad para las Organizaciones de Economía Solidaria y basados en la Ley 79 de 1988 y disposiciones de la Superintendencia de Economía Solidaria, se efectuó de forma participativa la revisión de los estatutos con los asociados, asesor jurídico y el grupo de investigación, sobre el cual se modificaron los siguientes puntos específicos:

El artículo 1 define a Coopsur como una persona Jurídica de Derecho Privado, empresa asociativa sin ánimo de lucro, con fines del sector de la economía solidaria, de responsabilidad limitada y patrimonio variable e ilimitado. Sin embargo, en el artículo 71 se amplía el concepto de patrimonio variable e ilimitado y se señala que la cooperativa tendrá un monto de aportes pagados equivalentes a doscientos sesenta mil pesos moneda corriente (\$ 260.000.00), el cual no podrá disminuirse durante la existencia de la cooperativa. Esto evitará su descapitalización. Por otra parte, los artículos 4 y 5 se ajustaron de acuerdo con los fines y principios de la economía solidaria.

En el artículo 7 se definieron y se priorizaron las actividades que como cooperativa multiactiva conlleva y programa realizar Coopsur. Las palabras ahorro y crédito se descartaron por completo, puesto que le daría una connotación muy diferente a su actividad actual.

El artículo 12 define la calidad de asociado a Coopsur. Al respecto, de acuerdo con el artículo 22, Ley 79 de 1988, solo se necesita la aceptación o admisión por parte del Consejo de Administración para adquirir esta calidad; en consecuencia, se suprimió la condición que para ser aceptado como asociado se debía estar inscrito en el registro social en la Cámara de Comercio. En el parágrafo del artículo 12 se limita la participación de los asociados hasta el 30 % de los aportes, es

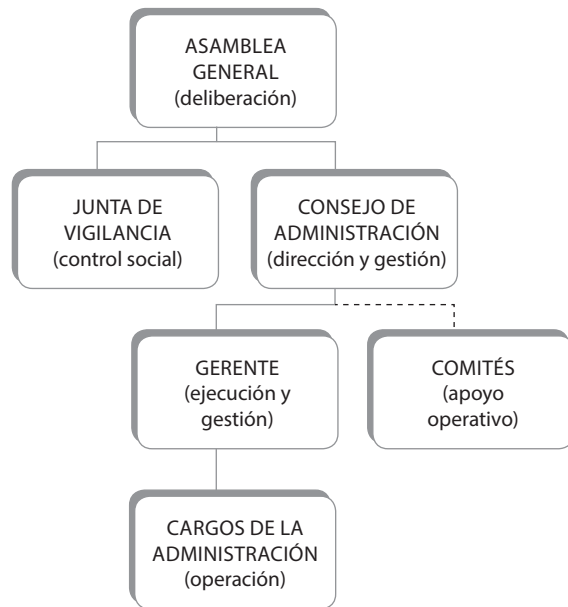
decir, ninguna persona podrá tener más de este porcentaje.

Igualmente, el artículo 13 flexibilizó el ingreso de asociados al eliminar de los requisitos de admisión la siguiente condición: "no haber sido excluido de esta o de otra cooperativa, ni haber sido objeto de cancelación de contrato de trabajo con justa causa (presentar la hoja de vida con sus respectivos soportes laborales, de educación, recomendaciones, certificado judicial y antecedentes disciplinarios)". Con esta reforma se pretende apuntar a las estrategias de *incremento de la red de distribución y mejoramiento de los procesos internos*.

En el artículo 23, referente a las sanciones, la amonestación y la censura se eliminaron. Debido a que la amonestación es un llamado de atención, se podría tipificar una relación laboral que no conviene a los intereses de la cooperativa; igualmente, la censura va en contra de los dictámenes constitucionales del libre albedrío y la libre expresión y contra del Derecho Fundamental a un trato basado en la igualdad.

Por su parte, los artículos 58 y 59 fueron eliminados, ya que estipulaban la creación de una serie de comités; textos que deben ser redactados en un reglamento especial, mas no en los estatutos. Los anteriores fueron los cambios más significativos pensados, analizados y consuetudinariamente aprobados por parte de los asociados, el 25 de febrero del 2012.

Elaboración de manuales de cargos y funciones. Para definir los manuales de cargos y funciones en cualquier organización es necesario diseñar su respectivo organigrama. El organigrama de Coopsur se construyó participativamente entre sus asociados y para los efectos se representó de forma gráfica las relaciones de autoridad y dependencia de cada uno de los cargos (figura 4).

Figura 4. Organigrama de Coopsur

Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar y apoyándose en la representación gráfica, los asociados definen los respectivos manuales de cargos y funciones. Estos manuales se elaboran por primera vez, en un ejercicio participativo de los asociados a Coopsur, apuntando con ello a la estrategia de *Mejoramiento de los procesos internos*. Las funciones de los comités y de los cargos dependientes del gerente se acordó estipularlas dentro del Reglamento General de Coopsur.

Capacitación continua en temas solidarios, administrativos y contables. En cuanto al tema solidario, fue la primera de una serie de capacitaciones y la cual se llevó el día 26 de enero del 2012 y contó con la presencia de diecisiete asociados a Coopsur. Se trataron y se complementaron con una actividad-taller temas como valores humanos y valores cooperativos, principios cooperativos, doctrina de la cooperación, trabajo en equipo, desarrollo sostenible, definición tipos y clasifi-

cación de cooperativas y nociones de economía solidaria, fueron tratados.

Posteriormente, se realizaron talleres teórico-prácticos en los siguientes temas: solidaridad y trabajo en equipo, emprendimiento solidario y planificación y contabilidad básica. Todos en el primer trimestre del 2012.

Se realizaron jornadas de capacitación y asesoría personalizadas con los miembros del consejo de administración, en las cuales se realizó la organización de la información administrativa y contable, en especial, en cuanto a diligenciamiento de los documentos soportes de las actividades desarrolladas por la cooperativa, tales como comprobantes de egreso, recibos de caja, libro diario, entre otros.

Estas capacitaciones tuvieron por objetivo apuntar a las estrategias de *mejoramiento del clima organizacional y desarrollo de competencias técnicas y gerenciales*, para así brindar herramientas y construir elementos conceptuales en los participantes para su aplicación eficaz en los procesos.

Resultados

Al momento del análisis se tomaron en cuenta las expectativas planteadas participativamente por los miembros de la cooperativa al inicio del proceso y la aplicación de los conceptos administrativos y contables en el marco de la economía solidaria. Los resultados de la intervención en Coopsur se evidencian en:

- Sensibilización y apropiación de los conceptos solidario.
- Aclaración de conceptos básicos de economía solidaria, aspectos legales y administrativos.
- Fortalecimiento en las habilidades de gestión.

- Construcción de una estructura organizacional con papeles, tareas y responsabilidades definidas.
- Generación de canales de comunicación efectivos para el desarrollo de las actividades.
- Se gestionó con la Universidad de La Salle la donación de un equipo de cómputo y muebles de oficina, para facilitar el desarrollo de las actividades administrativas y sistemáticas de la cooperativa.
- Formalización del registro de las actividades de la cooperativa, mediante el correcto diligenciamiento, archivo y conservación de los soportes y libros de contabilidad.
- Con el desarrollo del objeto social de la cooperativa y con la comercialización de los alimentos orgánicos cosechados por sus asociados se generan recursos económicos representativos para cada uno de ellos.
- Se generó una cultura solidaria en la organización, en la que se fomenta el sentido de espíritu cooperativo en la mayoría de sus socios, con interés constante en seguir capacitándose en todos los campos administrativos, contables y comerciales requeridos para el crecimiento de la organización.
- Se consolidó una red solidaria de autoconsumo y excedente para la generación de recursos económicos y empleo en sus mismas familias.
- Consolidación y aplicación de los conocimientos, lo cual se traduce en la implementación de procesos administrativos de carácter participativo que facilitan el seguimiento y control de las actividades.
- Se logró la adquisición de habilidades por parte de los miembros de la cooperativa para

determinar los costos y los gastos en que se incurren para la producción de alimentos orgánicos. Se identificaron oportunidades para minimizar costos sin sacrificar la calidad de los productos.

- El comité de comercialización de Coopsur realizó contactos con los comedores comunitarios de la localidad, dando como resultado la distribución y venta directa de hortalizas a ellos mismos.
- Participativamente se logró acordar entre los asociados un Plan de Producción para incrementar la disponibilidad de diferentes productos y así lograr mayor diversidad de productos y volumen de venta.
- Se diseñaron estrategias de comercialización para los productos próximos a perecer como combos o descuentos sobre su precio base.

Conclusiones

El tema agroalimentario debe traspasar la barrera de la capacitación técnica y orientarse a una formación integral que fomente el emprendimiento y puesta en marcha de iniciativas que perduren en el tiempo, desarrolladas a la medida de las necesidades de cada organización en particular.

El Gobierno debe promover convenios dentro de políticas de desarrollo y competitividad en el tema agropecuario que involucre mucho más a este tipo de organizaciones sociales, lo que genera una participación hacia el crecimiento de estas entidades.

El cumplimiento de las normas contables y tributarias en las organizaciones de economía solidaria son determinantes para el desempeño eficaz de estas en un entorno competitivo, ya que permiten contar con información clara, comprensible,

comparable, pertinente, verificable y resolutoria de la situación, que fortalecen la autonomía de gestión, la participación democrática, la finalidad de servicio a los asociados y la primacía de las personas y del trabajo sobre el capital, contribuyendo a fortalecer los valores asociativos.

Resulta fundamental potenciar el principio de educación y convertirlo en una actividad inherente a las funciones de la cooperativa, ya que a partir de la educación, los asociados pueden llegar a comprender que el modelo cooperativo es una herramienta eficiente para mejorar su calidad de vida y la de su comunidad. Al contar con asociados capacitados se fortalece la gestión de la organización lo que redundará en beneficios económicos y sociales.

La importancia del modelo cooperativo para alcanzar beneficios sociales y económicos para el país ha sido evidenciado por el gobierno actual, tal como aparece en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 "Prosperidad para Todos", el cual busca garantizar el desarrollo de la asociatividad en Colombia, para aportar al cumplimiento de las metas de más empleo, menor pobreza y más seguridad; sin embargo, resulta necesario empoderar el modelo en las bases sociales y en la población más joven, sensibilizando mediante propuestas innovadoras, llamativas y medios de comunicación masivos.

Referencias

Aguayo, F. (2003). *Voluntariado y transformación social*. Bogotá: Centro de Investigación Social.

Alonso Vázquez, M. (2006). *Marketing social corporativo*. Recuperado el 10 de mayo del 2012, de <http://www.eumed.net/libros/2006/mav/>.

Arruda, M. (2004). *¿Qué es la economía solidaria?: el renacimiento de una sociedad humana matrística*. México: Porrúa.

Birchall, J. (1997). *The International Cooperative Movement*. Manchester: Manchester University Press.

Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL*, 86.

Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.

Borray, G. (2008). *Módulo de economía solidaria*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Cabrera, D., Santa, G. y Mondragón, J. (2011). Consideraciones iniciales sobre el mercadeo social. *Gestión y Sociedad*, 4 (2), 176-189.

Cohen, G. (1994). Back to Socialist Basics. *New Left Review*, 3-16.

Congreso Nacional de la República de Colombia (1993). *Decreto 2649*. Bogotá.

Congreso Nacional de la República de Colombia (1998). *Ley 454*. Bogotá

Congreso Nacional de la República de Colombia (23 de Diciembre de 1988). *Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa*. Bogotá.

Daly, G. (1996). Sustainable Growth? no thank you. En J. Mander y E. Goldsmith (Coords.). *The Case Against the Global Economy*. San Francisco: Sierra Club Books.

Dansocial (2007). *Curso Básico de Economía Solidaria con enfoque de género*. Cali: Encuadernación y Tipografía El Futuro.

David, F. (1994). *La gerencia estratégica*. Howell: Legis Editores.

De Sousa, B. (2012). *De las dualidades a las ecologías*. México: Porrúa.

Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria (2007). *Cartilla sobre asociaciones, corporaciones, fundaciones y redes de voluntariado*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.

ESE Hospital San Cristóbal (2009). *Diagnóstico local de salud con participación social*. Bogotá.

Fals, O. (1981). *Investigación participativa y praxis rural*. Lima: Mosca Azul SRL.

Ferguson, A. (1991). Managing Without Managers: Crisis and Resolution in a Collective Bakery. En M. Burawoy et ál. (coords). *Ethnography Unbound*. Berkeley: University of California Press.

Flores, M. y Rello, F. (2001). *Instituciones rurales, capital social y organizaciones de pequeños productores en México y Centroamérica*. México: Plaza y Valdés.

Fukuyama, F. (2003). *Capital social y desarrollo: la agenda verdadera*. Recuperado el 8 de mayo del 2012, de <http://www.eclac.cl/prensa/noticias/comunicados/3/7903/Durstonvale.pdf>.

Guerra, P. (2003). *Solidaridad y altruismo en las Ciencias Sociales. Justificación teórica para una sociología del tercer sector*. Montevideo: PVF.

Hirst, P. (1994). *Associative Democracy. New Form of Economic and Social Governance*. Amherst: University of Massachusetts Press.

Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis (2009). *Agricultura urbana manual social*. Bogotá: Imprenta Grafiset de Colombia.

López, H. (2002). *Investigación cualitativa y participativa*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Medina, F. (2003). *Gerencia y gestión de empresas cooperativas*. Bogotá: Javegraf.

Medina, F. (2004). *La formulación del plan estratégico de la organización cooperativa: una herramienta clave de gestión*. Bogotá: Javegraf.

Mesa Local de Agricultura de San Cristóbal. (2009). *Mesa Local de Agricultura de San Cristóbal*. Bogotá: imprimirplano@yahoo.es.

Mora Alfaro, J. (2007). *Desarrollo socioeconómico y pobreza en América Latina y el Caribe*. San José de Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica.

Mougeot, L. J. (2006). *Cultivando mejores ciudades: Agricultura urbana para el desarrollo sostenible*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Pinilla, M. (2011). *Contribución del marketing social a la sostenibilidad de fundaciones sin ánimo de lucro: un estudio de caso*. Manizales: UDEC.

Ramírez-Pasillas, M. (2007). *Global spaces for local entrepreneurship*. New York: Harper

Razeto, L. (2012). *Concepto de solidaridad*. Recuperado el 2 de mayo del 2012, de <http://www.luisrazeto.net/content/la-econom%C3%ADa-solidariad-concepto-realidad-y-proyecto>.

Restrepo, M. (2006). *Marketing Relacional. Hable Directo con su cliente*. Bogotá: Rapp Collins Colombia.

San Cristóbal, Localidad de los cerros orientales (s. f). Recuperado el 12 de mayo del 2012, de http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x_frame_detalle.php?id=1399.

Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R.

Supersolidaria (2008). Circular Básica Contable y Financiera No 004. Colombia.

Torres, P. (2000). *Sustentabilidad y agricultura urbana*. Mexico: Limusa.